



**TITRE :** Politique cadre de gestion des ressources humaines

**Adoption par le conseil d'administration :**

**Résolution :** CARL-001128-09  
**Date :** 28 novembre 2000

**Révision :**

**Résolution :** CARL-091202-13  
**Date :** 2 décembre 2009

# TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES ACRONYMES .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>1. LES DÉFINITIONS.....</b>	<b>5</b>
<b>2. LE BUT .....</b>	<b>6</b>
2.1 LES OBJECTIFS GENERAUX.....	6
2.2 LES OBJECTIFS SPECIFIQUES .....	6
<b>3. LE CHAMP D'APPLICATION .....</b>	<b>7</b>
<b>4. LA RESPONSABILITÉ D'APPLICATION.....</b>	<b>8</b>
<b>5. LES VALEURS ET PRINCIPES QUI GUIDENT NOTRE ACTION .....</b>	<b>8</b>
5.1 LA CONFIANCE .....	8
5.2 LE RESPECT .....	9
5.3 L'INTEGRITE PROFESSIONNELLE .....	9
5.4 LA RECONNAISSANCE .....	9
5.5 L'EGALITE .....	10
5.6 LA COHERENCE .....	10
5.7 LA LOYAUTE .....	10
5.8 LA COLLABORATION .....	11
5.9 LA TRANSPARENCE .....	11
5.10 L'INDIVIDUALISATION DES INTERVENTIONS .....	11
5.11 L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE .....	11
5.12 LA RESPONSABILISATION .....	12
5.13 L'EXPRESSION DU PLEIN POTENTIEL PROFESSIONNEL.....	12
5.14 LA SATISFACTION .....	12
5.15 L'EQUITE .....	12
5.16 LA CONFIDENTIALITE .....	13
<b>6. PARTAGE DES RESPONSABILITÉS .....</b>	<b>13</b>
6.1 RESPONSABILITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	13
6.2 RESPONSABILITES DU COMITE EXECUTIF .....	13
6.3 RESPONSABILITES DU CONSEIL D'ETABLISSEMENT DE CHACUN DES COLLEGES CONSTITUANTS .....	13
6.4 RESPONSABILITES DU DIRECTEUR GENERAL.....	14
6.5 RESPONSABILITES DES DIRECTEURS DE COLLEGE CONSTITUANT .....	14
6.6 RESPONSABILITES DU COMITE REGIONAL DE PLANIFICATION ET DE COORDINATION .....	14
6.7 RESPONSABILITES DES DIRECTEURS DE SERVICE .....	14
6.8 RESPONSABILITES DU DIRECTEUR DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES.....	14
6.9 RESPONSABILITES DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES .....	15
6.9.1 Un rôle relié à l'interprétation et l'application des lois du travail, des conventions collectives et des règlements concernant les conditions de travail des cadres et de hors cadres.....	15
6.9.2 Un rôle-conseil auprès des cadres .....	15
6.9.3 Un rôle de coordination globale de la gestion des ressources humaines.....	15
6.10 RESPONSABILITES DES GESTIONNAIRES .....	15
6.11 RESPONSABILITES DES EMPLOYES .....	16

7.	LA MISE EN OEUVRE ET LE SUIVI DE LA POLITIQUE CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE TOUTES LES POLITIQUES QUI LUI SONT ASSOCIÉES .....	16
8.	ENTRÉE EN VIGUEUR.....	16
ANNEXE I	LES DEFINITIONS .....	17
ANNEXE II	BIBLIOGRAPHIE.....	20

**Notes :** *Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.*

*Il est également important de noter que l'expression « Cégep régional » dans le présent texte inclut ses trois collèges constitutants et ses directions administratives.*

## LISTE DES ACRONYMES

CACRL	Conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière
CRL	Cégep régional de Lanaudière
CRPC	Comité régional de planification et de coordination
DCC	Direction de collège constituant ou directeur de collège constituant
DG	Direction générale ou directeur général
DRH	Direction des ressources humaines ou directeur des ressources humaines
PCGRH	Politique cadre de gestion des ressources humaines
SRH	Service des ressources humaines

## INTRODUCTION

La *Politique cadre de gestion des ressources humaines* (PCGRH) remplace la *Politique de gestion des ressources humaines* adoptée par le conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière (CACRL) le 28 novembre 2000. La PCGRH du Cégep régional de Lanaudière (CRL) se définit comme le document officiel encadrant l'ensemble des politiques, programmes et procédures reliés à la gestion des ressources humaines.

C'est à l'intérieur de la PCGRH que se retrouvent les objectifs institutionnels poursuivis en matière de gestion des ressources humaines ainsi que la présentation des valeurs et des principes de gestion qui en découlent.

La PCGRH trouve sa raison d'être et sa légitimité dans plusieurs textes légaux :

- la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* (L.R.Q. c. C-29) qui stipule qu'un collège doit adopter une politique de gestion de ses employés membres d'une association accréditée au sens du Code du travail. Selon cette loi, la politique doit comprendre minimalement des dispositions concernant l'embauche, l'insertion professionnelle, l'évaluation et le perfectionnement;
- le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel*;
- le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des collèges d'enseignement général et professionnel*;
- le *Règlement de régie interne* (règlement numéro 1) du CRL.

De plus, la PCGRH respecte, dans les orientations et les actions qu'elle défend, des ententes intervenues avec les partenaires syndicaux et contenues dans les différentes conventions collectives. Elle tient également compte des balises légales et réglementaires qui nous encadrent dans les différentes lois du travail.

## 1. LES DÉFINITIONS

La PCGRH encadre l'utilisation et la compréhension de plusieurs politiques, programmes et procédures de ressources humaines. Il est alors nécessaire de délimiter un vocabulaire de base dont la portée des mots est soigneusement définie afin que tous les lecteurs puissent interpréter les textes d'une façon la plus univoque possible.

Les définitions ont été regroupées à l'annexe I du présent document et s'appliquent à l'ensemble des politiques, programmes et procédures du SRH. Ces définitions ne seront donc pas répétées à l'intérieur de chacune de ces politiques.

## **2. LE BUT**

La PCGRH et toutes les politiques, programmes et procédures qui lui sont tributaires ont pour but premier d'informer tous les membres du personnel des balises, valeurs et principes qui guident nos actions en matière de gestion des ressources humaines.

La PCGRH et ses politiques, programmes et procédures tributaires ont aussi pour but d'associer à la gestion des ressources humaines les préceptes d'une philosophie de gestion fondamentalement humaniste et respectueuse de l'individu qui s'inspire de la mission du CRL et qui se concrétise tant dans l'élaboration des procédures que dans leur application au quotidien.

Enfin, la PCGRH vise à mobiliser la communauté collégiale autour de valeurs et de principes encadrant l'action de chacun vers l'atteinte de notre mission.

### **2.1 Les objectifs généraux**

La PCGRH et les politiques, programmes et procédures déjà adoptés ou en développement visent ou devront viser l'atteinte des objectifs généraux suivants :

- Créer un environnement de travail propre à favoriser les contributions individuelles et collectives, le développement et l'actualisation des compétences, la satisfaction et la responsabilisation du personnel pour ainsi permettre l'éclosion d'une culture marquée par le dynamisme et l'amélioration continue.
- Créer un environnement de travail à l'intérieur duquel la gestion des ressources humaines est équitable et transparente pour tous les employés du CRL et cohérente avec des valeurs institutionnelles clairement affirmées.

La PCGRH et ses politiques tributaires sont ou seront rédigées pour constituer des documents de référence regroupant les différentes règles et procédures qui constituent le cadre formel des relations professionnelles à l'intérieur du CRL, tant auprès du personnel dans un but informatif qu'auprès des gestionnaires afin qu'ils y trouvent les balises nécessaires à une action cohérente et intégrée de leurs interventions en matière de ressources humaines.

### **2.2 Les objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de la PCGRH et de ses politiques tributaires raffinent et précisent les objectifs généraux :

- *Informar le personnel sur les valeurs et les principes qui guident l'action des gestionnaires en matière de gestion des ressources humaines.*

Les différentes politiques deviennent ainsi des sources d'information permettant à tous de prendre connaissance des valeurs et des principes prônés par l'institution et ainsi être en mesure de juger la cohérence des actions de l'organisation par rapport à ces références explicites.

- *Informer le personnel sur les attentes du CRL quant aux valeurs et principes devant guider leurs relations professionnelles.*

La PCGRH identifie les valeurs et les principes que la direction du CRL s'engage à promouvoir et à faire respecter tant par les gestionnaires que par les employés.

- *Informer les cadres et le personnel sur les attentes du CRL à leur endroit.*

Dans ce contexte, les politiques de gestion des ressources humaines clarifient les attentes du CRL quant au rôle dévolu à chacun à l'intérieur de chaque politique spécifique. Il importe donc que les employés s'approprient la PCGRH et l'utilisent comme outil de référence.

- *Informer le personnel sur les procédures et les règlements propres à chacune des politiques en matière de gestion des ressources humaines.*

Les différentes politiques deviennent ainsi des sources d'information permettant à tous les employés de comprendre le cheminement des dossiers qui les concernent. Pour atteindre cet objectif, les différentes politiques sont accessibles sur le site Web du CRL.

- *Mettre à la disposition des cadres un outil d'information et de support à leurs actions en matière de gestion des ressources humaines.*

Dans cette perspective, les différentes politiques des ressources humaines constituent des documents de référence permettant aux gestionnaires non seulement de connaître les règles et les actions propres à chaque politique spécifique, mais également d'appuyer leurs analyses de situations de gestion auxquelles ils sont quotidiennement confrontés.

- *Améliorer les outils de gestion de chacune des politiques associées à la gestion des ressources humaines.*

Les différentes politiques visent à assurer au CRL une gestion cohérente et des outils de travail standardisés. Par ailleurs, la PCGRH identifie clairement les actions et les responsabilités de chacun dans l'application des différentes politiques des ressources humaines en tenant compte de nos conventions collectives.

### **3. LE CHAMP D'APPLICATION**

La PCGRH et les politiques, programmes et procédures tributaires s'appliquent à tous les employés, cadres et hors cadres et, dans certains domaines, aux administrateurs et fournisseurs de services qui travaillent ou interviennent dans le cadre de mandats qui leur sont confiés par le CRL.

## **4. LA RESPONSABILITÉ D'APPLICATION**

L'application de la PCGRH et de toutes ses politiques tributaires est sous la responsabilité première du directeur des ressources humaines (DRH). De plus, la section 6 du présent document identifie le partage des responsabilités spécifiques aux instances, aux hors cadres et aux cadres du CRL en fonction des objectifs poursuivis et des rôles de chacun.

## **5. LES VALEURS ET PRINCIPES QUI GUIDENT NOTRE ACTION**

Toutes les actions des membres d'une organisation s'inspirent de valeurs humaines et sociales, qu'elles soient implicites ou explicites, qui ont été intégrées à travers l'éducation et les expériences de vie. Ces valeurs s'appuient sur des croyances fondamentales propres à chaque individu. Pour qu'une organisation fonctionne en harmonie, il importe qu'un consensus large s'établisse autour d'un certain nombre de valeurs qui teinteront les rapports humains et les attentes réciproques sur lesquels se fondent la satisfaction et la motivation.

L'intégration des différentes valeurs privilégiées par l'organisation permet l'émergence d'une philosophie de gestion qui, tout en tenant compte du caractère distinctif de chacun des collèges constituants ciselé par leur histoire et leur culture propre, facilite la mise en place de politiques et de modalités d'intervention communes qui reflètent toutes ces valeurs.

Plusieurs documents fondamentaux du CRL s'appuient sur des valeurs et principes bénéficiant d'un large consensus. C'est le cas de la mission et du plan stratégique du CRL, du *Règlement relatif aux conditions de vie et au fonctionnement du Cégep régional*, du projet éducatif et du plan de réussite de chacun des collèges constituants.

La PCGRH reprend ces valeurs et principes, car elles constituent les fondements d'une approche humaniste des relations individuelles et professionnelles avec les membres du personnel qui s'inscrit dans la mission du CRL. Dans une perspective d'information et de transparence, la PCGRH, dans les paragraphes qui suivent, énonce et explicite ces valeurs et principes prédominants.

### **5.1 La confiance**

La confiance mutuelle constitue la pierre angulaire de tous les rapports humains. Il ne s'agit pas d'une confiance aveugle, ni d'une confiance inconditionnelle, mais bien de cette confiance qui nous fait entrer en relation avec l'autre avec honnêteté et ouverture d'esprit. Au sein du CRL, elle s'appuie surtout sur la conviction profonde que chacune des personnes, malgré des points de vue distincts, malgré des conceptions différentes, cherche à atteindre, de bonne foi, l'objectif commun de se doter d'une organisation d'abord et avant tout au service des étudiants et des éducateurs (tout le personnel du CRL) qui les accompagnent.

La confiance se traduit par une attitude d'ouverture face au point de vue de l'autre, par une attitude d'écoute réelle et par le souci de contribuer au climat de compréhension mutuelle essentiel à l'émergence d'une solution aux problèmes qui les confrontent et pour lesquels des solutions efficaces et satisfaisantes doivent être trouvées.



## **5.2 Le respect**

Tout comme la confiance, le respect mutuel procède d'une vision élargie de notre raison d'être dans une organisation. Il transcende les titres et les fonctions et s'appuie sur une conception des humains comme étant tous égaux.

Le respect s'actualise par l'utilisation d'un langage approprié, par le recours à des comportements préservant l'intégrité d'autrui et ainsi dénués d'autoritarisme, d'agressivité, de harcèlement et de violence. Il s'actualise également par des manifestations d'ouverture à la diversité, par le souci de comprendre la pensée de l'autre, de transmettre et d'accepter des informations claires quant aux attentes mutuelles des interlocuteurs. Le comportement des personnes respectueuses est teinté d'une modestie et d'une réserve qui traduisent leur compréhension profonde que les connaissances qu'elles détiennent méritent toujours d'être enrichies par celles détenues par d'autres personnes.

La capacité de l'organisation de garantir à chacune des personnes qui la composent l'intégrité de sa personne se manifeste par une intolérance à toute manifestation d'agressivité verbale ou physique, à tout comportement de menace et de harcèlement, et à toute forme d'intimidation voilée ou directe.

La reconnaissance de la diversité, une des manifestations du respect, s'exprime par le traitement approprié des situations particulières et l'acceptation des caractéristiques propres des groupes, des départements, des collèges et des services. Le respect des conditions locales, la capacité d'agir et de réagir rapidement, la décentralisation et l'utilisation judicieuse des marges de manoeuvre en sont autant de manifestations.

Le respect s'exprime aussi par la reconnaissance du rôle distinct, mais complémentaire de chacune des personnes qui compose la communauté de notre cégep et que toutes méritent d'être traitées avec considération.

## **5.3 L'intégrité professionnelle**

L'intégrité professionnelle est une balise incontournable dans une organisation d'éducation. Elle découle du caractère noble de la mission éducative qui confie à l'organisation le rôle social d'éduquer, ce qui commande de la part de ses acteurs des comportements qui peuvent servir d'exemples. L'intégrité professionnelle consiste à adopter, dans son travail, un comportement à la fois rigoureux et intellectuellement honnête auquel s'ajoute une préoccupation éthique et morale.

## **5.4 La reconnaissance**

La manifestation de la reconnaissance à l'intérieur d'une organisation consiste à mettre en lumière l'apport de chacun dans le cadre de la mission éducative de l'institution et à rendre le milieu plus humain en contribuant à faire connaître à la communauté collégiale et à ses partenaires les événements marquants vécus par les membres du personnel.

La reconnaissance s'exprime au quotidien par des attentions, de bons mots, des témoignages d'encouragement livrés avec authenticité à chacun des employés du collège quels que soient sa catégorie et son titre d'emploi.

## 5.5 L'égalité

L'égalité est fondamentale au sein de la société québécoise comme en témoigne la promulgation, par le gouvernement québécois, de la *Charte des droits et libertés de la personne* ainsi que la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics*. C'est également une balise fondamentale pour le CRL et la PCGRH, de par sa nature, se doit de l'inclure. L'égalité influe sur plusieurs politiques de ressources humaines dont la politique de dotation. Dans tous les cas, elle se traduit, pour l'organisation, par un souci d'équité et de transparence dans la rédaction et l'articulation de ses politiques et ses procédures afin de garantir à tous les employés un traitement juste, non seulement dans les possibilités de promotion interne, mais dans toutes les dimensions de la gestion des ressources humaines.

## 5.6 La cohérence

La cohérence constitue pour le CRL, comme pour toute organisation complexe évoluant dans un environnement changeant, incertain et en perpétuelle transformation, une préoccupation et un objectif fondamental à atteindre.

La cohérence se manifeste, pour les gestionnaires, par une lecture et une compréhension univoques des objectifs institutionnels et des valeurs partagées ainsi que par l'équité dont ils font preuve dans l'application de leurs décisions. La cohérence trouve également des points d'ancrage dans le souci que chacun porte au travail des autres.

Au niveau institutionnel, la cohérence de l'organisation s'exprime par la volonté tant patronale que syndicale de travailler ensemble à trouver des solutions égalitaires et équitables à des problèmes qui interpellent la communauté du CRL.

## 5.7 La loyauté

La loyauté applicable à une organisation n'est pas une loyauté aveugle et inconditionnelle, mais bien un rappel des dispositions de l'article 2088 du Code civil du Québec<sup>1</sup>. Elle s'exprime par une fidélité à l'égard de la mission et des orientations qui découlent du plan stratégique de l'institution à laquelle tous contribuent et de laquelle tous retirent des dividendes.

Une telle loyauté s'exprime par la manifestation des opinions, le respect des opinions des autres et la recherche de compromis acceptables. Elle suppose l'effort de chacun à s'exprimer dans les lieux prévus (comités consultatifs, instances décisionnelles), à participer activement à la recherche de l'équilibre des visions, à adhérer aux orientations retenues et à agir dans le sens de ces orientations. La loyauté consiste aussi pour chacun à effectuer son travail avec soin, diligence et rigueur. L'expression des points de vue divergents se fait dans les lieux de discussion prévus dans nos mécanismes de coordinations.

Dans le respect de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec<sup>2</sup>, la loyauté s'exprime également sans brimer aucunement le droit à la libre expression, par la manifestation responsable d'un devoir de réserve en matière de critique publique du collège.

---

<sup>1</sup> « Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail. ... » : Code civil du Québec, (L.Q., 1991, c. 64) Chapitre septième, Article 2088.

<sup>2</sup> « Toute personne est titulaire des libertés fondamentales telles la liberté de conscience, la liberté de religion, la liberté d'opinion, la liberté d'expression, la liberté de réunion pacifique et la liberté d'association. » : Charte des droits et libertés de la personne du Québec (L.R.Q., Chapitre C-12, Article 3).

## **5.8 La collaboration**

Personne, dans une organisation comme le CRL, ne peut prétendre pouvoir travailler en vase clos, isolé des services de soutien à l'enseignement, isolé des collègues qui sont des sources de croissance et de dépassement professionnel. La collaboration entre les membres du personnel, qui s'appuie sur un climat de confiance, s'avère essentielle pour rencontrer la mission de l'institution et offrir un enseignement de qualité.

Cette collaboration se traduit d'abord par l'échange constant d'idées entre collègues, par un partage des responsabilités entre les membres d'un département, entre les employés d'un service et entre les services entre eux. Elle s'actualise à l'intérieur de comités et de lieux de concertation efficaces, mais aussi par l'identification des forces et des compétences de chacun afin de réaliser un partage réaliste des tâches pour une prise en charge réelle des actions à poser.

La collaboration, attribut essentiel à la survie d'une organisation, ne peut s'exprimer que par une répartition consciente de la contribution exigée à chacun, par le partage d'une vision claire des objectifs à atteindre, des problèmes à résoudre et surtout par l'engagement individuel à la mise en place d'un climat propice à la formation d'équipes de travail axées sur la tâche, certes, mais sensibles aux besoins et aux aspirations de chacun.

## **5.9 La transparence**

Respectant ainsi sa volonté de transparence, le CRL rend explicites les orientations et les décisions de l'organisation de même que les informations pertinentes à la compréhension des motifs et des impacts de ces décisions. Le CRL informe aussi la communauté des actions qu'il entend prendre pour mettre en application ces décisions tout en respectant le caractère stratégique et confidentiel de certaines d'entre elles.

De plus, chaque gestionnaire verbalise clairement à chacun de ses employés les informations nécessaires à l'accomplissement de son travail ainsi que ses exigences. Il assure une bonne circulation de l'information auprès des employés de son service afin que ces derniers puissent situer l'action de leur service à l'intérieur de l'ensemble de l'organisation pour ainsi pouvoir assumer la responsabilité qui incombe à chacun. En cas de litige, le gestionnaire donne à l'employé l'accès à son dossier et à toutes les informations dont il peut avoir besoin pour la défense de ses droits.

En particulier, toutes les politiques tributaires de la PCGRH visent à rendre transparents les divers processus qui sous-tendent les décisions et les actions quotidiennes du SRH.

## **5.10 L'individualisation des interventions**

Le CRL choisit de considérer chaque membre de son personnel comme une personne unique sans égard à sa catégorie de personnel et à le respecter pour ses qualités propres et son apport à la réalisation de la mission et des objectifs institutionnels. Le CRL encourage de la part de tous ses employés des attitudes d'écoute et de compréhension.

## **5.11 L'autonomie professionnelle**

L'autonomie professionnelle est fortement associée à la responsabilisation. Le CRL encourage chez tous ses employés le développement de l'autonomie professionnelle qui permet à chacun de s'acquitter des responsabilités qui lui incombent avec la liberté nécessaire dans le choix des

moyens à mettre en place et une possibilité d'innover tout en tenant compte de la nécessaire collaboration qui doit exister au sein d'une organisation professionnelle comme le CRL. L'octroi de cette autonomie est fonction du niveau de congruence entre les comportements observés qui traduisent la plupart du temps le niveau d'engagement professionnel de l'employé et les obligations de sa tâche.

L'autonomie professionnelle, dans le cadre d'un statut de salarié, implique nécessairement l'obligation de rendre compte de l'usage qui est fait de cette autonomie et ne peut être confondue avec l'autonomie dans le cadre d'un statut de travailleur autonome membre d'un ordre professionnel reconnu par l'office des professions.

De plus, l'autonomie professionnelle se caractérise par l'effort soutenu par le collègue dans la mise à jour constante de ses compétences, la capacité à se remettre en question et la capacité à améliorer constamment les moyens utilisés pour s'acquitter de ses responsabilités.

## **5.12 La responsabilisation**

Pour la direction du CRL, la responsabilisation de ses employés implique de les encourager à s'investir dans les projets en vue de devenir des acteurs significatifs dans la réalisation de la mission et la rencontre des objectifs institutionnels. Dans cet esprit, le CRL facilite et soutient la créativité, les initiatives individuelles et collectives visant un rehaussement de la qualité des services à rendre, favorise l'expression des malaises et supporte les efforts pour rechercher et trouver des solutions.

De la responsabilisation découle l'imputabilité qui consiste pour le CRL à reconnaître la qualité du travail de chacun de ses employés compte tenu de leur obligation d'en rendre compte. L'imputabilité est balisée par la politique d'évaluation du rendement et le programme de reconnaissance du personnel.

## **5.13 L'expression du plein potentiel professionnel**

Le CRL met en place les moyens permettant à chacun d'exprimer pleinement son potentiel professionnel en lui fournissant des outils de travail et un environnement de travail favorisant la réalisation du travail à accomplir et l'atteinte de la qualité attendue et entendue, avec rigueur et efficacité.

## **5.14 La satisfaction**

Le CRL s'efforce d'offrir à tous les membres de son personnel des conditions de travail adéquates au plan physique, mais également enrichissantes, où la richesse des relations professionnelles constitue la norme, où l'effort de chacun est reconnu, où la conciliation travail-famille fait l'objet d'échanges dans un contexte de recherche d'une solution satisfaisante, où l'innovation et la créativité sont favorisées et où chacun contribue à l'amélioration des situations. Il va de soi que la satisfaction au travail découle à la fois des efforts de l'organisation à mettre en place les conditions la favorisant, mais aussi de la participation de tous à l'atteinte de cet objectif.

## **5.15 L'équité**

Conséquent à son adhésion, au respect et à l'égalité, le CRL souscrit pleinement à l'équité. Il choisit de traiter ses employés d'une manière juste, impartiale et objective en se conformant aux dispositions de la *Charte des droits et libertés de la personne* et de la *Loi d'accès à l'égalité*

en emploi dans les organismes publics et en appliquant à chacun les dispositions des conventions collectives ainsi que les dispositions des différentes politiques internes.

## **5.16 La confidentialité**

En matière de gestion, le CRL garantit à chacun des employés un traitement confidentiel des informations nominatives qui le concernent. Tous les employés, qui dans le cadre de leur travail ont accès à de l'information nominative, se doivent de respecter la plus grande confidentialité dans l'utilisation des informations auxquelles ils ont accès. Nul ne peut divulguer ces informations sans le consentement de l'employé sauf aux personnes autorisées à avoir accès à ces informations.

## **6. PARTAGE DES RESPONSABILITÉS<sup>3</sup>**

La PCGRH doit indiquer le partage des responsabilités de chacune des instances du CRL quant à l'application de la politique cadre et des politiques tributaires ainsi qu'aux obligations qui découlent de ces responsabilités.

### **6.1 Responsabilités du conseil d'administration**

Le conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière (CACRL) est la plus haute instance qui exerce les droits et pouvoirs du Cégep régional. C'est au CACRL qu'incombe la responsabilité d'adopter la PCGRH et toutes ses politiques tributaires après consultation des conseils d'établissement. Il doit également entériner toutes les modifications à ces politiques. Cette responsabilité lui est conférée par la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Ces pouvoirs sont réitérés et précisés dans le Règlement de régie interne.

### **6.2 Responsabilités du comité exécutif**

Le comité exécutif, institué par le conseil d'administration, est responsable de l'administration courante du CRL. Il exerce tous les pouvoirs qui lui sont conférés par le *Règlement de régie interne* et par tout autre règlement adopté par le conseil d'administration. Le comité exécutif joue un rôle spécifique dans l'application de la PCGRH alors qu'il est responsable de la création ou l'abolition des postes concernant le personnel non enseignant. Le comité exécutif est aussi appelé à faire une étude préalable des politiques qui sont soumises au conseil d'administration.

### **6.3 Responsabilités du conseil d'établissement de chacun des collèges constituants**

En certaines circonstances, le conseil d'établissement de chacun des collèges constituants joue le rôle d'une instance consultative au conseil d'administration. Ainsi, chaque conseil d'établissement du CRL a la responsabilité de donner son avis au CACRL sur les politiques qui sont présentées au CACRL pour adoption ou pour modification.

---

<sup>3</sup> Cette section a été rédigée en tenant compte du document *L'administration et la gestion du Cégep régional de Lanaudière* rédigé par Me Arlette Berger du cabinet Berger, D'Amours, Ellefsen associé à la Fédération des Cégeps.

## **6.4 Responsabilités du directeur général**

Le directeur général (DG) est le principal dirigeant du Cégep régional. Il veille à l'exécution des décisions du conseil d'administration et du comité exécutif. C'est dans le cadre de ce mandat que le DG répond, auprès du CACRL, de l'application de la présente politique cadre et des politiques tributaires et en recommande, s'il y a lieu, toute modification. Le DG est responsable de l'application des règles et des conditions de travail régissant les directeurs de collège constituant ainsi que de la *Politique de gestion des cadres*.

## **6.5 Responsabilités des directeurs de collège constituant**

Sous l'autorité du DG, le directeur de collège constituant (DCC) assure la direction des études et la direction administrative du collège constituant. À ce titre, chaque DCC est le premier responsable dans son collège de l'application des politiques adoptées par le CACRL. Comme membre du *comité régional de planification et de coordination* (CRPC) du CRL, il a la responsabilité de participer à l'élaboration des politiques en offrant son expertise et la connaissance de son collège au DRH, premier responsable de la PCGRH. Enfin, le DCC est le premier responsable du respect, par les cadres de son collège constituant, des orientations retenues en matière de gestion des ressources humaines.

## **6.6 Responsabilités du comité régional de planification et de coordination**

Le comité régional de planification et de coordination (CRPC) est un comité consultatif au directeur général. Il est composé des directeurs de chaque collège constituant et des directeurs de chacun des services administratifs du CRL. Ce comité a la responsabilité d'étudier toutes les politiques élaborées au CRL ayant une portée régionale. Ainsi, le CRPC doit étudier les politiques relatives aux ressources humaines qui lui sont présentées par le DRH afin de les bonifier par le recours à l'expertise de chacun des directeurs.

## **6.7 Responsabilités des directeurs de service**

Chaque directeur de service est le premier responsable dans son service de l'application des politiques adoptées par le CACRL. Comme membre du CRPC du CRL, il a la responsabilité de participer à l'élaboration des politiques en offrant son expertise et la connaissance de son service au DRH. Enfin, il est le premier responsable du respect par le personnel de son service des orientations retenues en matière de gestion des ressources humaines.

## **6.8 Responsabilités du directeur du Service des ressources humaines**

Le DRH élabore la PCGRH et les politiques tributaires, les corrige, s'il y a lieu, après avoir consulté les différents partenaires internes ainsi que les instances du CRL et recommande au DG l'adoption des politiques par le CACRL. Le DRH doit assurer la mise en œuvre de la PCGRH, des politiques, programmes et procédures du SRH par l'élaboration d'outils facilitant leur application, par la formation des gestionnaires et par l'apport de soutien et d'assistance offerts aux cadres, ainsi que par la circulation d'informations à propos des politiques et outils de gestion. Après une période suffisante d'appropriation et après avoir appliqué des mesures de suivi, le DRH procède à une évaluation de l'application des politiques.

## **6.9 Responsabilités du Service des ressources humaines**

Le DRH s'assure que les membres du Service des ressources humaines (SRH) assument les responsabilités qui leur sont conférées par la politique cadre, les politiques, programmes et procédures du Service des ressources humaines, à savoir :

### **6.9.1 Un rôle relié à l'interprétation et l'application des lois du travail, des conventions collectives et des règlements concernant les conditions de travail des cadres et de hors cadres**

L'interprétation des lois du travail, des conventions collectives et des décrets basés sur une connaissance des motifs qui ont mené à leur adoption par les diverses parties, une connaissance de la jurisprudence et une vision globale et cohérente de la gestion des ressources humaines constituent la responsabilité première du SRH. Les lois du travail, les conventions collectives et les règlements constituent les fondements légaux de nos décisions. Elles réglementent notre action et balisent notre droit de gestion en fonction de certains paramètres acceptés par les diverses parties. Il est donc essentiel que le SRH assure cette responsabilité pour l'ensemble du CRL.

Le DRH est responsable de participer aux différents forums provinciaux de discussion, car il est le premier responsable de garantir à l'organisation l'information nécessaire sur l'évolution et l'interprétation des lois, règlements et des conventions collectives. Il fournit également au DG l'information nécessaire à la gestion des hors cadres et des cadres.

### **6.9.2 Un rôle-conseil auprès des cadres**

Compte tenu de la mission même du SRH, le cadre hiérarchique est toujours le premier responsable de la décision à prendre et le SRH est là pour le conseiller en toute matière qui concerne la gestion des ressources humaines. Le DRH n'exerce aucun lien hiérarchique sur les cadres et les employés qui ne sont pas de son service. Il fournit à tous les gestionnaires du CRL l'information nécessaire à une prise de décision éclairée en ce qui concerne les droits et obligations des employés et le droit de gérance que peut exercer un cadre.

### **6.9.3 Un rôle de coordination globale de la gestion des ressources humaines**

Le SRH assure son rôle de coordination globale de la gestion des ressources humaines par l'élaboration et le suivi de l'application de la PCGRH, des politiques et procédures inhérentes aux processus de gestion et des formulaires administratifs spécifiques à la gestion des ressources humaines. De plus, la participation du SRH aux différents comités institutionnels concourt à améliorer la coordination et la cohérence des pratiques dans chacune des unités administratives.

## **6.10 Responsabilités des gestionnaires**

Les gestionnaires sont les responsables de l'application quotidienne de la PCGRH, des politiques et procédures qui en découlent dans leur unité administrative. Ils ont donc la responsabilité d'adhérer aux valeurs et principes énoncés dans la PCGRH, de bien connaître les activités et les outils de chacune des politiques tributaires et d'informer les employés sous leur responsabilité des éléments importants de ces politiques.

Chaque gestionnaire est donc le premier agent de communication de la PCGRH auprès de ses employés ainsi qu'auprès des nouveaux employés qui se joignent à son service lors de leur intégration au CRL.

### **6.11 Responsabilités des employés**

Tous les employés du CRL sont responsables de prendre connaissance de la PCGRH et des politiques qui en découlent. Ils se doivent d'agir en concordance avec les valeurs et les principes énoncés et de se conformer aux politiques du collège. Il appartient à tous de contribuer à la mise à jour des politiques pour faire du CRL un milieu de vie agréable, épanouissant et stimulant.

## **7. LA MISE EN OEUVRE ET LE SUIVI DE LA POLITIQUE CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE TOUTES LES POLITIQUES QUI LUI SONT ASSOCIÉES**

La direction des ressources humaines est responsable de la mise en oeuvre de toutes les politiques de gestion des ressources humaines, de leur évaluation ainsi que de leur mise à jour.

La PCGRH et les politiques qui lui sont associées doivent évoluer au même rythme que les préoccupations de la communauté du CRL et les choix de société afin que ces politiques demeurent des documents de référence valables auxquels chacun peut se référer.

L'évaluation d'une politique de gestion des ressources humaines sera engagée dès que, de l'avis des gestionnaires qui l'appliquent ou de l'avis des syndicats qui reflètent l'opinion de leurs membres, la politique ou une partie de celle-ci ne correspond plus au vécu institutionnel. Dans un tel cas, le DRH lance un processus d'évaluation afin de soumettre au CACRL des modifications visant à résorber l'écart entre le texte de la politique et la réalité.

Chaque cadre est individuellement responsable de s'assurer que sa gestion des ressources humaines respecte les balises, valeurs et principes énoncés dans la PCGRH et autres politiques de gestion des ressources humaines. Le suivi de ce respect est assumé par les hors cadres à l'intérieur du processus d'évaluation annuel des cadres.

## **8. ENTRÉE EN VIGUEUR**

La présente politique entre en vigueur dès son adoption par le conseil d'administration.



## ANNEXE I Les définitions

<b>Cadre</b>	Gestionnaire engagé par le collège et visé par le Règlement déterminant les conditions de travail de cadres de collège ainsi que le hors cadre désigné comme excédentaire conformément au Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des collèges d'enseignement général et professionnel et ses amendements.
<b>Cégep régional de Lanaudière</b>	Désigne le Cégep régional de Lanaudière incluant les collèges constitutants, le Service de la formation continue et le centre administratif.
<b>Collège constituant</b>	Désigne soit le Cégep régional de Lanaudière à Joliette, le Cégep régional de Lanaudière à L'Assomption ou le Cégep régional de Lanaudière à Terrebonne. (cf. Règlement de régie interne adopté par le conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière le 14-09-1998 et révisé les 15-02-1999, 21-02-2000 et 18-03-2003).
<b>Comité exécutif</b>	Le comité exécutif du Cégep régional de Lanaudière formé conformément à l'article 4.01 du Règlement de régie interne adopté par le conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière le 14-09-1998 et révisé les 15-02-1999, 21-02-2000 et 18-03-2003.
<b>Comité local de l'Association des cadres des collèges du Québec</b>	Ensemble des cadres du Cégep régional de Lanaudière membres de l'Association des cadres des collèges du Québec (ACQ).
<b>Conseil d'administration</b>	Désigne le conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière formé conformément à l'article 33 de la Loi sur les collèges d'enseignement et professionnel (cf. Règlement de régie interne adopté par le conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière le 14-09-1998 et révisé les 15-02-1999, 21-02-2000 et 18-03-2003).
<b>Conseil d'établissement</b>	Désigne le conseil d'établissement d'un collège constituant formé conformément aux articles 48 et 49 de la loi (cf. Règlement de régie interne adopté par le conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière le 14-09-1998 et révisé les 15-02-1999, 21-02-2000 et 18-03-2003).
<b>Culture organisationnelle</b>	Croyances et valeurs partagées par tous les membres d'une organisation (Bergeron, 1986, p. 894).

<b>Dotation</b>	Étape du processus de la gestion des ressources humaines qui comprend l'identification du personnel requis pour combler un poste, la recherche de candidats, le choix et l'embauchage du meilleur candidat (Bergeron, 1986, p. 896).
<b>Enseignant</b>	Toute personne engagée à ce titre par le Cégep régional de Lanaudière pour y dispenser de l'enseignement conduisant à l'obtention d'unité d'apprentissage telle que définie dans le règlement sur le régime des études collégiales ( <i>cf.</i> Règlement de régie interne adopté par le conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière le 14-09-1998 et révisé les 15-02-1999, 21-02-2000 et 18-03-2003).
<b>Hors cadre</b>	Gestionnaire embauché pour occuper des fonctions de direction générale et de direction de collège constituant et visé par le Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors cadres des collèges d'enseignement général et professionnel et ses amendements.
<b>Loi</b>	La loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel (L.R.Q. c. C-29) et ses amendements ( <i>cf.</i> Règlement de régie interne adopté par le conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière le 14-09-98 et révisé les 15-02-1999, 21-02-2000 et 18-03-2003).
<b>Membre du personnel de soutien</b>	Toute personne engagée à ce titre par le Cégep régional de Lanaudière pour exercer des fonctions définies dans le plan de classification du personnel de soutien.
<b>Politique</b>	Ensemble de principes généraux indiquant la ligne de conduite adoptée par une organisation privée ou publique, dans un secteur donné et qui guide l'action ou la réflexion dans la gestion de ses activités.
<b>Politique de gestion</b>	Documents officiels du Cégep régional de Lanaudière établissant certaines conditions de travail du personnel travaillant au collège, et/ou certaines directives quant à la manière de s'acquitter de ses responsabilités.
<b>Principe</b>	Règle d'action s'appuyant sur un jugement de valeur et constituant un modèle, une règle ou un but... Les règles morales (corps de doctrine ou règles vagues) auxquelles une personne, un groupe est attaché (Le Petit Robert, 1983, p. 1530).
<b>Procédure</b>	Ensemble des étapes à franchir, des moyens à prendre et des méthodes à suivre dans l'exécution d'une tâche.

Une procédure est un plan qui définit avec précision un ordre chronologique dans l'exécution d'un travail et qui détermine toutes les étapes à suivre pour accomplir les tâches spécifiques qui y sont reliées. ... Une politique décrit ce qui doit être fait alors qu'une procédure démontre comment cela doit être fait (Bergeron, 1986, p. 338).

Plan continu qui décrit d'une façon précise la démarche à suivre pour agir selon une politique donnée (Bergeron, 1986, p. 902).

**Professionnel**

Toute personne engagée à ce titre par le Cégep régional pour exercer des fonctions définies dans le plan de classification des professionnels (cf. Règlement de régie interne adopté par le conseil d'administration du Cégep régional de Lanaudière le 14-09-1998 et révisé les 15-02-1999, 21-02-2000 et 18-03-2003).

**Règlement**

Acte législatif qui émane d'une autorité autre que le Parlement; décision administrative qui pose une règle générale, variable pour un nombre indéterminé de personnes ou de situations.

Norme qui détermine ce qui doit ou ne doit pas être fait dans une situation particulière (Bergeron, 1986, p. 903).

**Salarié**

Tout enseignant, tout professionnel et tout membre du personnel de soutien engagés par le Cégep régional de Lanaudière et dont les fonctions répondent à l'un ou l'autre des plans de classification.

**Structure  
administrative**

L'ensemble des cadres du collège, leur nombre, la désignation nominale de leurs postes, les responsabilités liées à ces postes et les relations entre ces postes.

**Structure  
organisationnelle**

Ensemble des relations formelles entre les unités organisationnelles ou les membres d'une organisation (Bergeron, 1986, p. 904).

**Valeur**

Ce en quoi une personne est digne d'estime (quant aux qualités que l'on souhaite à l'homme dans le domaine moral, intellectuel, professionnel) (Le Petit Robert, 1983, p. 2061).

## **ANNEXE II Bibliographie**

*Le Petit Robert, dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Rédaction dirigée par A. Rey et J. Rey-Debove, Paris, Edition Le Robert, 1983, 2171 pages.

BERGERON, Pierre G., *La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1986, 932 pages.